

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 17620091151061

UDC ____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

组织公平感对企业员工沉默行为影响的
实证研究

An Empirical Research: The Affection of Organizational
Justice on Employee Silence Behavior

刘莎莎

指导教师姓名: 郑文礼 教授

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2012 年 4 月

论文答辩时间: 2012 年 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外，该学位论文为()课题(组)的研究成果，获得()课题(组)经费或实验室的资助，在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文(包括纸质版和电子版)，允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

()1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

()2.不保密，适用上述授权。

(请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。)

声明人(签名)：

年 月 日

摘要

在企业中,员工沉默行为是一种很普遍的现象,指的是企业中员工由于种种原因,对于组织中存在的问题不发表自己的意见和看法,有意保留自己观点的行为。员工沉默行为影响组织的决策制定、危害组织的健康发展、阻碍组织的创新,同时,也会对员工自身产生不利影响。员工沉默行为已经引起众学者和企业管理人员的重视,逐渐成为一个新的研究热点而备受关注。

本研究在国内外有关员工沉默行为研究的基础上,从组织组织公平感角度着手,以分配公平、程序公平、互动公平为自变量,员工沉默行为为因变量,并将员工沉默分为默许性沉默、防御性沉默和漠视性沉默三个维度。提出 13 个假设,对组织公平感与员工沉默行为之间的关系进行实证研究,研究结论如下:

第一,通过对组织公平感三维度与员工沉默三维度的相关分析,9 个分假设中大部分得到验证,只有两个分假设不成立。

第二,回归分析结果显示,员工沉默在程序公平、互动公平上都有显著负向影响;而分配公平对员工沉默的影响在加入控制变量后不显著。通过中介作用分析,得出程序公平在互动公平与员工沉默行为之间起部分中介作用。四个主假设都得到了验证。

第三,路径分析结果显示,分配公平、程序公平、互动公平到员工沉默行为的标准路径系数分别为 0.039 不显著、-0.196 显著、-0.368 显著,与回归分析结果一致。路径分析主要目的是对本文的研究模型进行验证,结果得到了验证,也从侧面支持了本研究。

根据对研究结果的分析讨论,本文从招聘、培训、管理及文化建设四个方面提出了减少员工沉默行为的一些政策性建议,为企业管理实践提供一定的帮助。

关键词: 员工沉默行为; 组织公平感; 互动公平

Abstract

In the enterprise, employee silence behavior is a very common phenomenon. Due to various reasons the employee does not express their views or intention to preserve their own view. Employee Silence affects the organization's decision-making, endanger the health of the organization development and innovation, this will also adversely affect the behavior of the staff. Employee silence has aroused the attention of the scholars and corporate managers, has attracted much attention and is becoming a new hotspot.

Based on the study of employee silence at home and abroad, we take the angle of organizational justice to research, distributive justice, procedural justice, and interactional justice as the independent variables, employee silence behavior as the dependent variable. Employee silence is divided into acquiesced silence, defensive silence and ignore silence. In this paper, we have 13 hypothesis. Through empirical research, we have the follow results:

- 1、 The correlation analysis showed that: in all of the 9 sub-hypotheses, mostly be verified, just H1b and H1c not to be verified.
- 2、 Regression analysis showed that: Both of procedural justice and interactional justice have significant negative affect on employee silence behavior; distributive justice have not significant impact on employee silence behavior while control variables are added. Through intermediary analysis, showing that procedural justice has part of the intermediary role between interactional justice and employee silence behavior. Four main assumptions to be verified.
- 3、 Path analysis results showed that the path coefficient of distributive justice procedural justice and interactional justice to employee silence behavior was 0.039, -0.196, -0.368, consistent with the results of regression analysis. Path analysis validated the proposed model, supporting the study on the other hand.

This article made a number of policy recommendations from the four aspects of recruitment, training, management and cultural construction.

Keywords: Employee silence behavior; Organizational justice; interactional justice

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 问题的提出	1
1.2 研究意义	3
1.3 研究框架	4
1.4 本文创新点	6
第 2 章 文献综述	7
2.1 员工沉默的涵义和分类	7
2.2 员工沉默行为研究成果	9
2.3 组织公平感的含义	17
2.4 组织公平感维度的研究	17
2.5 组织公平感的后果变量	20
第 3 章 假设的提出与概念模型的建立	22
3.1 分配公平与员工沉默之间关系的假设	23
3.2 程序公平与员工沉默之间关系的假设	24
3.3 互动公平与员工沉默之间关系的假设	25
3.4 程序公平的中介作用假设	25
3.5 假设的汇总及概念模型的建立	27
第 4 章 研究方法	28
4.1 研究变量的定义	28
4.2 调查问卷的设计	30
4.3 研究对象	32
4.4 统计分析方法	32
第 5 章 数据统计分析	33
5.1 数据收集及研究工具	33

5.2 各研究变量的描述性统计分析	34
5.3 量表检验	38
5.4 控制变量对各研究变量的影响	44
5.5 研究假设的检验	51
第 6 章 研究结论与展望	58
6.1 研究结论分析	58
6.2 政策性建议	63
6.3 研究局限及展望	67
参考文献	68
附录.....	72
致 谢.....	74

Catalogue

CHAPTER 1	Introduction	1
1.1	Research background.....	1
1.2	Research significance	3
1.3	Research framework	4
1.4	Research innovation	6
CHAPTER 2	Literature Review.....	7
2.1	Employee silence meaning.....	7
2.2	Employee silence research outcomes	10
2.3	Organizational justice meaning	17
2.4	Organizational justice dimension.....	18
2.5	Organizational justice consequence variables	21
CHAPTER 3	Assumptions and Conceptual model	22
3.1	Distributive justice and Employee silence hypothesis.....	23
3.2	Procedural justice and Employee silence hypothesis	24
3.1	Interactional justice and Employee silence hypothesis	25
3.2	Intermediary hypothesis	25
3.1	Conceptual model.....	27
CHAPTER 4	Research methods.....	28
4.1	Research variables.....	28
4.2	Questionnaire design	30
4.3	Research object.....	32
4.4	Statistical methods	32
CHAPTER 5	Data Analysis	33
5.1	Data collection and Research tools	33

5.2 Descriptive statistical analysis	34
5.3 Scale test	38
5.4 Control variables and research variables	44
5.5 Hypothesis testing	51
CHAPTER 6 Conclusion and Suggestion.....	58
6.1 Conclusion analysis	58
6.2 Policy recommendations	63
6.3 Limitation and Future research	67
Appendix.....	68
Reference.....	70

第 1 章 绪论

1.1 问题的提出

在正式提出本文的研究主题之前，我们先来看一组调查数据：

《工业周刊》对抽自不同组织的 845 名基层管理人员的调研结果显示：“只有 29%的基层管理人员认为他们的组织鼓励员工积极表达观点(Moskal,1991)”^[1]。美国纽约大学的 Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison(2003)等学者的调研结果显示：“85%的被调查人员表示，至少有一次即便是发现组织中比较重要的事情时，也找不到沟通渠道向上级反馈；23%的被调查者表示，他们不能自由发表自己的想法和见解，也不能自由地谈论组织中存在的问题；26%的被调查者表示，只针对某些事情他们可以表达自己的观点及意见，很多情况下，他们根本没有‘发言权’”^[1]。此外，Ryan&Oestreich (1991)对美国 260 名员工的访谈结果显示：“70%多的被调查者都坦言他们不敢说出组织工作中的一些问题”。这些数据说明，员工沉默行为是企业中普遍存在的一种现象，研究员工沉默行为对组织的健康长远发展具有重要的实践指导意义。

21 世纪是一个经济全球一体化、信息全球化及文化多元化的时代，因此商业组织之间的竞争越来越白热化，缺乏创新能力和灵活性的企业在市场中的生存会变得异常艰难，造成企业缺乏灵活性及创新力的一个重要原因便是：组织中缺乏沟通及创新氛围，员工隐瞒真实观点和想法，对于企业中存在的问题往往选择保持沉默，使组织丧失了很多创新的机会，显得萎靡没有生机。特别是在中国传统文化背景下，沉默作为一种传统美德通常寓意着谦虚、成熟稳重、踏实，古言“沉默是金”则充分体现了这一点。很多人认为保持与别人关系的最佳方法就是保持缄默，尽量不与他人发生冲突，组织文化氛围中也存在一种潜在的观点：认为员工如想在职场中取得领导的肯定及职级的提升，就必须始终和领导及组织决策保持“和谐一致”。所以就导致了员工在已经知道事实情况下，为了保护自己等而有意保留自己的想法，从而出现沉默行为。

其次，在企业间竞争日益白热化的 21 世纪，可以说企业发展的好坏是组织决策质量好坏的结果。而研究人员都认为员工沉默会严重妨碍组织决策的质量。

因为员工对于有关组织问题的负面消息,不是选择寻找渠道反馈给管理者而是选择保持沉默,所以管理者获得的是不完备的信息,因而依此做出的决策无准确性可言^[2]。Morrison(2000)^[3]的相关研究显示组织中的员工沉默行为通过限制决策者获得多元化的观点,从而影响组织决策的质量与效能。员工保持沉默,不单影响组织决策的有效性,还会给组织的健康长远发展造成很大的危害。Argyris(1977)^[5]研究表明:“组织中存在一种具有约束力的、隐形的规则,这种规则通常会阻止员工说出他们所知道的关于组织中存在的各种章程性、管理性或技术流程性的问题”。Redding(1985)^[2]的实证研究结果显示:“组织会以比较含蓄的方式向员工传递这样一种信息:员工不应该对组织的规章制度或管理者的权威进行挑战,否则会被认为是故意破坏捣乱,会受到相应的处罚”。长此以往,组织中的问题越积越多但又没有渠道反馈给上级领导,问题得不到解决,员工也越加不信任组织,如此恶性循环使得组织健康发展受到极大危害,演变成一个“病态组织”。

此外,员工在组织中长期保持沉默、对组织中存在的问题保留自身真实的想法,容易产生抑郁感,工作积极性及工作满意度降低,产生各种形式的工作倦怠,最终影响其工作绩效。哈佛商学院 Leslie.Polo 教授与数百名企业及政府单位的员工和管理者面谈的调研结果显示:“沉默给员工及管理者造成很重的心理负担,容易产生羞愧感、紧张感、恨恶感、恼怒感;如果这些情绪找不到发泄的“出口”,对员工的人际关系、创新能力及工作绩效等都会有消极影响”^[3]。

综上可知员工沉默行为是组织中普遍存在的一种现象,而且负面影响也显而易见,对于组织的发展和员工的身心健康都很不利,严重时甚至会对组织造成一定的破坏影响力。美国企业管理咨询专家 Leslie& Stephanie 的调查结果也显示企业和员工都因为组织中沉默气氛的“流行”而付出了极其沉重的代价,因此,企业急待于消除组织中的员工沉默行为。企业中的员工沉默行为也受到越来越多学者和企业管理人员的关注。

最近几年,组织公平感作为理解员工工作行为的一个关键变量出现。当员工相信他们被公平地对待时,他们就会倾向于展示更高水平的绩效和更多的组织公民行为(Colquitt,Conlon,Wesson,Porter,&Ng,2001),同时参与更少的冲突和反生产行为(Cohen-Charssh&Spector,2001);大量研究表明:组织公平感可以改善员工工作满意度、组织认同、工作绩效等一系列的组织绩效;在这些普遍存在的发现之

下，公平感就变得相对重要，至少它可以预测员工行为的方向和动力^[4]。众多学者关于公平感的研究结果启发笔者思考这样一个问题：员工沉默行为作为员工的一种工作行为是否受到组织公平感的影响。为了证实该问题，笔者查阅了大量有关员工沉默行为前因变量及组织公平感结果变量研究的文献资料。

在员工沉默行为的前因变量研究中，Pinder & Harlos (2001)^[7]发现：“员工保持沉默的大部分原因是由于组织公平感的缺失，组织公平感的缺失导致员工对组织不认同、不信任，进而对领导及同事也缺乏信任，而且会给组织及员工带来一系列的不确定，最终导致员工在面对组织发展存在的问题时选择沉默；让员工打破沉默的一个重要方法就是让员工知觉到组织公平性方面可以保证(Pinder, 2001)”。组织内畅通的沟通及交流有利于消除员工沉默现象，而组织内公平公正的环境是沟通交流的前提。组织公平感的研究发现：“在充满公平感的组织氛围中，员工之间能敞开心扉，自由交换观点及意见，实现信息和知识的共享”。

综上所述，不难发现，虽然直接研究组织公平感与员工沉默行为关系的学者不多，但从一些文献研究可以推测组织公平感是导致员工沉默行为的重要原因。因此笔者将组织公平感对员工沉默行为的影响作为本文的问题进行研究分析。

1.2 研究意义

我国具有权力距离较大的文化背景，表现在组织中就是员工对上级必须尊重，上级的所作所为不论正确与否，都不许反对。在我国特殊的文化背景下，员工已经习惯于不加批判、不假思索地遵循权威的命令，若要激发员工发表意见需要做出更大的努力，因此在中国仅仅在企业中培养开放的交流氛围来打破员工沉默是远远不够的，管理者需要探究更多的可行性方法策略。鉴于此，本文将从组织公平感角度探究与员工沉默行为的关系，依据研究结果进而提出相应的政策性建议以减少这种员工沉默现象，使本文具有一定的理论及实践指导意义。

1.2.1 理论意义

对员工沉默行为的研究起源于国外，研究重点主要集中于对员工沉默行为的概念界定、维度划分、形成机制、前因变量和结果变量等方面。由于中西方文化和价值观的差异，国内外员工沉默的内容、结构和特点等方面必然存在差异。另

外,由于国内对员工沉默行为的研究才刚起步,很多研究还停留在对国外相关理论文献的参考引用上,研究范畴和视角有待于进一步的拓展。

通过对员工沉默行为相关文献的综述分析,发现有研究者提出组织公平感或许是导致员工沉默的一个影响变量。笔者在综合了学者研究基础上拟研究组织公平感对企业员工沉默行为的影响,不仅验证了组织公平感是否是产生沉默现象的影响因素,而且又探讨了一个新的可能造成员工沉默行为的前因变量。

1.2.2 实践意义

研究我国企业组织公平感对员工沉默行为的影响,对于了解我国企业内部存在的沉默问题现状、对症下药加强企业内部公平机制的建设,使企业能够及时有效的发现和解决问题并做出正确的决策,从而对确保我国企业顺利的进行组织变革创新及促进企业长远健康发展都具有深刻的现实意义。本研究除了从组织公平角度研究它对员工沉默行为的影响,还基于减少员工沉默行为提出了一套招聘、培训及管理的对策措施,从而为我国企业的管理者在面对员工沉默问题时提供一定的策略参考。

1.3 研究框架

1.3.1 研究目的

本文具体研究目的如下:

第一、在国内外员工沉默及组织公平感文献研究的基础上,提出组织公平感对员工沉默行为影响的一系列假设。

第二、通过实证研究得出我国企业组织公平感各维度与员工沉默各维度之间的相关关系;通过实证研究得出分配公平、程序公平、互动公平对员工沉默行为的影响;并验证程序公平在互动公平与员工沉默行为之间起部分中介作用。

第三、通过实证研究验证本文提出的研究模型。

第四、针对我国企业实际存在的员工沉默问题提出相应的人力资源管理等对策,为我国企业的管理者提供有益的借鉴和理论参考。

1.3.2 研究内容

第一部分是绪论，主要包括问题的提出、研究目的、意义及框架、创新点等；
第二部分是文献综述，主要包括员工沉默和组织公平感的文献梳理；
第三部分在前面文献分析及理论的基础上提出本文的研究假设及概念模型；
第四部分对研究工具等做了详细扩展，如自变量、因变量及控制变量的确定，量表的确定，统计方法的确定及调查数据来源等。

第五部分是正式研究分析，包括描述性统计分析、独立样本 T 检验、单因素方差分析、因子分析、相关分析、回归分析及路径分析。

第六部分对本文的结论进行讨论分析，为企业管理者提出一些政策性建议并总结本研究的局限和展望未来研究的方向。

1.3.3 研究技术路线

本文具体研究思路如图 1-1 所示：

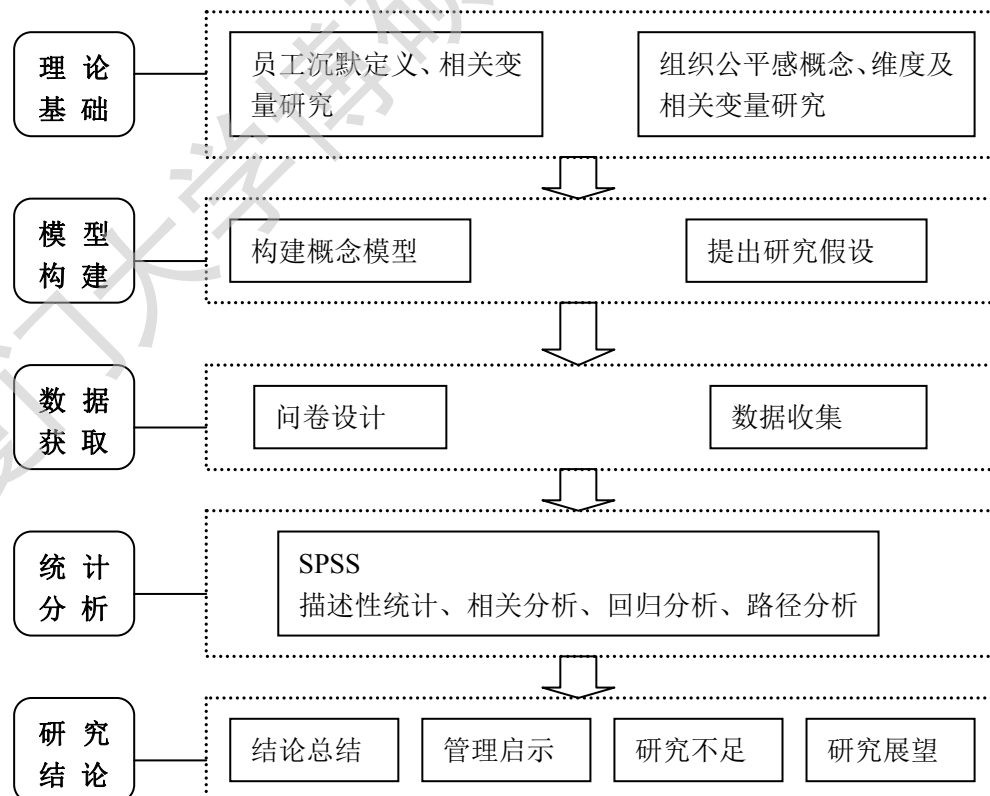


图 1-1：本文研究技术路线

1.4 本文创新点

本文的创新点体现在以下 4 个方面：

（1）统计方法上，以往关于两个变量间关系的研究大都只采用相关关系、回归分析，很少再通过其他统计工具进行验证。本文除了采用相关关系、回归分析研究变量间的关系，还采用路径分析验证变量间的因果关系，并对研究模型进行了整体检验。

（2）自变量选取上，以往关于员工沉默行为的研究更多是从领导、组织、同事以及员工个体角度研究，很少基于组织公平感角度进行研究。所以本研究丰富了员工沉默行为的前因变量研究。

（3）研究结果上，本文的研究结果与西方文化背景下的研究结果恰好相反。西方研究显示：组织公平感的主维度是分配公平，分配公平对员工沉默行为的影响最大，而互动公平对员工沉默行为几乎没有影响；但在中国背景下研究结果显示：组织公平感的主维度是互动公平，互动公平对员工沉默行为的影响最大，而分配公平对员工沉默行为几乎没有影响。因此中国企业为了减少员工沉默行为，在加强组织公平性方面应特别关注互动公平如何提高。

（4）样本选取上，本文主要从杭州、厦门、上海、广州、深圳、福州等东南沿海经济比较发达的地区进行选样。因为经济比较发达地区的员工对工作环境、工作满意度与工作幸福感都有一定的要求，因此其对组织公平的感知和沉默行为的感知就比经济欠发达地区员工主要注重薪资报酬情况下要更加敏感、强烈，更加容易测量，便于本文的研究。

第2章 文献综述

2.1 员工沉默的涵义和分类

对于企业中员工沉默行为的研究始于1970年Rosen&Tesser的研究,迄今为止已有40年的研究历史,其概念的研究发展经历了三个阶段:员工沉默行为现象研究、进谏行为研究、员工沉默行为的深入研究。员工沉默的分类也由一个到两个最后再到三个。具体详见表2-1

表2-1 员工沉默的研究历史、含义及分类

研究学者	研究结论
Rosen & Tesser(1970) ^[55] 开启了员工沉默行为的研究, 提出“沉默效应(mum effect)”的 概念	研究表明很多员工在遇到组织问题时会有意保留自己的观点,认为传递组织负面问题的信息会给自己带来不好的影响,被贴上不好的标签。所以员工为了保护自已便产生了沉默。
Athanassiades (1973) ^[56]	研究结果表明员工保持沉默有利于保护自己,防御外界干扰影响;而且人们普遍认为即便表达出自己真实的想法,对领导及决策也不会有任何影响,甚至适得其反。
Noelle-Neumann(1974) ^[57] 在《传播学刊》发表的论文中提出 了“沉默螺旋”理论	沉默螺旋理论表明:如果自己想表达的观念跟大家的想法一致就会勇敢说出来,造成该观念的迅速传播;但是如果发现自己想表达的建议大家都不接受,就会选择沉默。沉默的这边会越来越沉默,传播的那边气势越来越强,长此以往,便造成这边越来越“无声”,那边越来越“有声”的螺旋发展势态。该理论可以用来理解“大众观点”形成的原因,对大众媒体传播的发展有着长远影响。
Argyris (1977) ^[5]	研究表明:组织中存在一种具有约束力的、有权威胁迫感的、隐形的规则,这种规则通常会阻止员工说出自己的观点。
Ewing,1977 ^[12] ; Nemeth,1997 ^[58] ; Scott & Hart,1979 ^[59] ; Sprague&Ruud,1988 ^[60]	Ewing 等学者发现:大部分组织对迥异的观念都很排斥,员工不得不保留自己真实的想法,以保持与领导及组织的一致性。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库